

Einleitung: Was Unternehmen wirklich wert sind

Was ist ein Unternehmen wert? Die Antwort scheint klar: Es geht um die Assets, den Börsenwert, den Ertrag. „Shareholder Value“ heißt das Zauberwort der Zeit.

Aber sind Unternehmen, Unternehmensteile oder Abteilungen wirklich nur „Konten“, die man unter rein finanziellen Gesichtspunkten eröffnen, verschieben und schließen kann? Führungskräfte, die schon einmal eine Abteilungszusammenlegung, eine Umorganisation oder gar eine Fusion gemagt haben, müssen die Erfahrung machen, dass diese Prozesse in der Realität nicht so glatt ablaufen, wie es der Plan vorsah: Oft genug geschieht etwas Unvorhergesehenes, Veränderungsprozesse bleiben auf halbem Wege stecken, statt reibungsloser Zusammenarbeit zeigen sich Hemmnisse und Friktionen, und noch Jahre nach so mancher Fusion sind die Gräben zwischen den Unternehmensteilen, die man eigentlich zuschütten wollte, eher noch tiefer geworden. Dann stellt man fest, dass sich diese Irritationen auch auf den geschäftlichen Erfolg auswirken.

Aus solchen Erfahrungen heraus ist in den letzten Jahren ein Diskurs immer stärker geworden, der sich um Begriffe wie Corporate Culture, Corporate Identity, Human Resources Management und neuerdings auch Value Management rankt. Aber trotz der immer intensiveren Beschäftigung mit den nicht unmittelbar ökonomischen Aspekten der Unternehmenswirklichkeit, die sich in einer wachsenden Anzahl von Büchern, Aufsätzen, Tagungen und Kongressen manifestiert, werden Aspekte wie Identität, Kultur oder Human Resources von Unternehmen weiterhin oft als „Soft Factors“ klassifiziert und marginalisiert: So wächst zwar bei vielen Führungskräften in den Unternehmen die Einsicht, dass man sich um diese Dinge „auch“ kümmern muss – nur, wenn es hart auf hart geht, geraten sie hinter den Hard Facts schnell wieder aus dem Fokus alltäglichen Handelns. Scheitern nicht vielleicht viele Veränderungsprozesse daran, dass man die so genannten Soft Factors zu wenig oder zu spät ernst nimmt, ihre Funktionsweisen zu wenig kennt? Und liegt nicht vielleicht in ihnen die Antwort auf die Frage verborgen, was Unternehmen denn nun wirklich wert sind, wert sein können?

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, hat das Siemens Kulturprogramm, dessen spezielle Aufgabe es ist, aus kulturtheoretischer Perspektive gesellschaftlich wie wirtschaftlich zukunftsrelevante Phänomene und Fragestellungen zu untersuchen, in Zusammenarbeit mit dem Münchner Beraternetzwerk System + Kommunikation (Karolina Frenzel, Michael Müller und Hermann Sottong) ein Projekt ins Leben gerufen, das diesen Komplex

unter dem Stichwort der „Unternehmensidentität“ untersuchen sollte. Was bedeutet Identität in und für Organisationen – seien es nun Universitäten, Wirtschaftsunternehmen oder auch Behörden? In welchem Zusammenhang hiermit steht die Kultur eines Unternehmens? Welche Bedeutung haben Unternehmenskultur und -identität angesichts sich weltweit wandelnder Organisationsformen und eines umfassenden Wertewandels, die Human Capital oder Human Resources zukünftig eine enorme Wertschätzung zukommen lassen werden?

All diese Fragen stellen sich natürlich in ganz besonderer Weise in einem traditionsreichen Großunternehmen wie Siemens. Am Beispiel dieses Unternehmens lässt sich der Wandel, den die Ausdifferenzierung von Unternehmensidentität im Lauf der Zeit erfahren hat, sehr gut nachzeichnen.

Heute – so eine der Ausgangshypothesen für unser Projekt – hängt die Identität eines Unternehmens in seiner Wirkung nach außen wie nach innen stark von seinen Mitarbeitern ab. Das war früher anders: Die Identität eines Unternehmens war, zumindest in der frühindustriellen Phase, durch den Unternehmer definiert. Als Inhaber oder Eigner war es seine Persönlichkeit, die den „Stil des Hauses“ bestimmte. Heute dagegen fällt es schwer, konkret und auf Anhieb zu sagen, was ein Unternehmen ausmacht, was sein eigentlicher Kern ist. Immer weniger Mitarbeiter kennen die so genannte „alte“ Firmenidentität – können sie nicht kennen. Die Fluktuation von Mitarbeitern und Aufkäufe anderer Firmen geht einher mit sich zunehmend schneller wandelnden Organisationsformen in den Unternehmen selbst.

Auch die äußeren Grenzen eines Unternehmens sind nicht mehr eindeutig konturiert. Der Unschärfbereich am Rand nimmt mit der steigenden Zahl an Zulieferern, Kunden, Partnern, die in den Gesamt Ablauf eines Geschäfts integriert werden, stetig zu. Allerdings hängt zum Beispiel der Erfolg einer Innovationsstrategie eines Unternehmens wiederum von der Anschlussfähigkeit an bestehende Identitätsstrukturen ab – und zwar sowohl an solche, die innerhalb, wie auch an solche, die außerhalb des Unternehmens bestehen.

Es scheint, als bewege sich ein modernes Unternehmen stets zwischen zwei Polen: auf der einen Seite dynamisches Fortschreiten, die Fähigkeit, sich zu wandeln und zu verändern, auf der anderen Seite die Notwendigkeit der Konstanz, der Besinnung auf Kernwerte, um auch weiterhin Differenz zu den Mitbewerbern signalisieren und ein notwendiges Maß an innerer Stabilität garantieren zu können. Angesichts dieser „schwierigen Balance“ stellt sich die Frage, was ein Unternehmen noch zusammenhält, was ihm Identität und seinen Mitarbeitern Identifikationsmöglichkeiten gibt, nur umso dringlicher.

Eine Wirtschaftsorganisation – auch das Ausgangspunkt unserer Überlegungen – reproduziert sich nicht allein über finanzielles, strategisches und wirtschaftliches Handeln. Das kommunikative Handeln auf der Basis unbe-

wusst oder bewusst akzeptierter Normen spielt hierbei eine ebenso große Rolle. Kommunikatives Handeln erfüllt sowohl intern, bei Mitarbeitern, als auch extern, bei Kunden, Zulieferern und in der Öffentlichkeit, eine identitätsstiftende Funktion, wie heterogen und widersprüchlich diese Identität letztendlich auch immer erscheinen mag. Identität wird geschaffen und gelebt durch gemeinsame gruppenspezifische Grundüberzeugungen und Wertorientierungen. Selbstverständlichkeiten, und damit von allen akzeptierte Maximen des Handelns, gemeinsame Werte und Wirklichkeitsmodelle nehmen bei der Zusammenarbeit von Menschen eine Schlüsselrolle ein. Aufgrund dieser Vorüberlegungen beschlossen wir, das Projekt „Unternehmensidentität“ auf zwei Standbeine zu stellen: ein empirisches und ein reflexives.

Empirisches Ausgangsmaterial für unser Projekt war eine Untersuchung nach der von System + Kommunikation entwickelten „Storytelling-Methode“, die in mehreren Abteilungen der Siemens AG zwischen November 1998 und Februar 1999 durchgeführt wurde. Dieses qualitative Analyseverfahren basiert auf der Erkenntnis, dass Geschichten, die Menschen erzählen, einen hervorragenden Zugang bieten zu den häufig verborgenen Gesetzen, die in der Welt des Unternehmens informell gelten. Mitarbeiter erzählen ihre Arbeitsbiografie, ohne dass der Interviewer dabei Fragen vorgibt. Alle Erzählungen einer qualitativen Stichprobe werden dann nach struktural-semiotischen Methoden der modernen Erzähltheorie analysiert. Der Fokus der Analyse liegt dabei auf den Strukturen und Regularitäten, die alle oder ein Großteil der Geschichten teilen. In ihnen spiegeln sich grundlegende Werte- und Orientierungsmuster von Gruppen im Unternehmen wider. Es wird beschreibbar, womit sich die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen identifizieren und womit nicht, welche Kultur und Identität das Unternehmen „in den Köpfen“ der Mitarbeiter hat, was die Gründe für Orientierung und Desorientierung sind und welche geheimen Regularitäten den offiziellen Regeln und Leitbild-Sätzen des Unternehmens widersprechen. Die „Storytelling“-Untersuchung lieferte damit ein Bild des derzeitigen „Identitäts-Zustands“ in den untersuchten Bereichen des Unternehmens, sie machte sowohl die positiven Merkmale sichtbar als auch die negativen, die dazu auffordern, sich mit ihnen auseinander zu setzen und sie aktiv zu verändern.

Aufbauend auf diesem empirischen Material sollte nun ein interdisziplinär zusammengesetztes Wissenschaftler-Team sich mit den verschiedenen Aspekten von Unternehmensidentität und -kultur auseinander setzen. Unser Ziel war es, als Ergebnis des Projekts ein wirklich interdisziplinäres Buch herauszugeben und nicht etwa einen herkömmlichen „Reader“, in dem die Beiträge einzelner Autoren mehr oder weniger zusammenhanglos hintereinander abgedruckt sind. Deshalb kam die Wissenschaftlergruppe zwischen

Februar und Oktober 1999 zu regelmäßigen Treffen zusammen, bei denen Grundsätzliches zum Begriff der Unternehmensidentität, Folgerungen aus den Daten der „Storytelling“-Analyse und vor allem die Standpunkte und wissenschaftlichen Ergebnisse der einzelnen Mitglieder im Sinne einer gegenseitigen Vernetzung immer wieder diskutiert wurden.

Das vorliegende Buch ist damit das Ergebnis eines doppelten Reflexionsprozesses: der Reflexion des Themas durch jedes einzelne Mitglied der Wissenschaftlergruppe aus seiner jeweiligen fachlichen Perspektive und des gemeinsamen Nachdenkens in der Gruppe. Dass dieses Projektkonzept auch den Bedürfnissen von Wissenschaftlern nach interdisziplinärer Zusammenarbeit entgegenkam, zeigte sich bereits daran, dass alle unsere Wunschkandidaten zusagten, sich an dem Prozess der gemeinsamen Arbeit zu beteiligen: Gerhard Schulze für die Soziologie, Georg Elwert für die Ethnologie, Birger Priddat für die Wirtschaftswissenschaften, Helmut Heid für die Pädagogik, Günter Küppers für die Systemtheorie und Helene Karmasin für die Semiotik und Marktforschung.

Auf der Grundlage der Diskussionen dieser Wissenschaftler und der Herausgeber entstand dieses Buch. Und so sehr jeder Beitrag für sich bereits wesentliche Aspekte und Perspektiven herausarbeitet, so sehr ist hier das Ganze mehr als die Summe der Teile, ergeben sich die grundlegenden Thesen dieses Buches aus dem Zusammenspiel der Beiträge. In der Diskussion ging es dabei niemals um einen erzwungenen Konsens, sondern um ein Aufeinanderbezogensein der jeweiligen Erkenntnisse und Denkansätze.

Schon beim ersten Treffen war klar, dass es nicht Ziel des Projektes sein konnte, eine abstrakte wissenschaftliche Definition von „Unternehmensidentität“ zu erarbeiten. Sehr viel wichtiger erschien es allen, die vielfältigen Facetten herauszuarbeiten, die im Zusammenhang mit dem, was man intuitiv als „Identität“ und „Kultur“ bezeichnet, für Organisationen von Bedeutung sind. In der Diskussion prägte sich daher der Begriff der „Identitätslandschaften“ heraus – als dasjenige Feld, in dem sich Kooperationen von Menschen in komplexen Systemen, wie sie Unternehmen ja darstellen, abspielen: Überall da, wo viele Menschen zusammenkommen und die Handlungen der Menschen aufeinander abgestimmt sein müssen, sind gemeinsame Werte, Regeln, Vorstellungen und Regularitäten als Grundlage koordinierten Handelns notwendig. Sie garantieren eine soziale, kulturelle und auch wirtschaftliche Ordnung. Und jede Führungskraft, will sie die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit ihres Unternehmens verbessern, muss sich mit diesem sozialen Kapital, mit diesen verborgenen Potenzialen des Unternehmens auseinander setzen.

Ein Konsens bestand sehr bald: Eine vitale, lebensfähige Unternehmenskultur mitsamt ihren Identifikationsleitbildern kann nicht verordnet werden, sondern muss von den Mitarbeitern mitgestaltet und gelebt werden. Nur

über seine Mitarbeiter kann ein Unternehmen z. B. zu einer Learning Organization werden, die schnell und selektiv auf Informationen von außen reagiert, sie aufnimmt, für interne Belange verarbeitet und danach Entscheidungen für das eigene Unternehmen trifft. Wie dieser Prozess vonstatten geht, ist spezifischer Ausdruck der Unternehmenskultur eines Unternehmens.

Es ist der Mensch als soziales Wesen, der der entscheidende Faktor und Bezugspunkt wirtschaftlichen Handelns und Wandels ist: ob als Mitarbeiter, Manager oder Kunde. Kooperation, Kommunikation und Kultur spielen damit eine zentrale Rolle bei der Suche nach besseren Organisationsformen, neuen Ressourcen, Märkten, Strategien. Was liegt daher näher, als Wissen aus Disziplinen, die sich mit den Gesetzmäßigkeiten von sozialen Systemen, sozialer (Selbst-)Organisation, Kommunikation befassen, auf die Risiken und Chancen sich beschleunigt wandelnder Organisations- und Identitätslandschaften anzuwenden? Als Beispiel für die Fruchtbarkeit dieses Ansatzes sei hier nur auf einen Abschnitt aus dem Beitrag des Ethnologen Georg Elwert in diesem Band verwiesen: „Wahrsager und Consultants“ ist er betitelt und er zeigt schlagend, wie sehr sich Strategien der Entscheidungsfindung in scheinbar so völlig unterschiedlichen sozialen Systemen wie afrikanischen Stämmen und Unternehmen westlicher Industriegesellschaften ähneln können, wenn sie nur mit hinreichender analytischer Schärfe betrachtet werden.

Unternehmen müssen sich öffnen, sofern sie wettbewerbsfähig bleiben wollen – und sie werden sich öffnen: für neue Formen der Zusammenarbeit, neue Formen der Führung, neue Formen der Kommunikation nach innen wie mit dem Kunden – und auch für neue Wissensressourcen. Das ist eine der Grundthesen dieses Buches.

Wie weit dieses Bewusstsein in der Organisations- und Managementtheorie bereits gediehen ist und welche Erkenntnisse aus diesen Bereichen bereits vorliegen, das zeigt der Ökonom Birger Priddat im Eröffnungsbeitrag dieses Bandes. Damit ist auch die Dimension des Wandlungsprozesses erkennbar, dem die Wirtschaft – und damit die Gesellschaft insgesamt – in der Zukunft ausgesetzt sein wird. Wie aber kann die Balance zwischen Innovation und Wandel einerseits und der notwendigen Stabilität und Kontinuität, die jede Organisation braucht, um überlebensfähig zu sein, austariert werden? Dieser Frage gehen Gerhard Schulze und Georg Elwert in ihren Beiträgen nach und sie kommen, aus den unterschiedlichen Perspektiven der Soziologie und der Ethnologie, zu ähnlichen Ergebnissen: Neben das Fachwissen muss das „Kulturwissen“ (Schulze) treten, wenn Unternehmen ihr soziales Kapital erfolgreich einsetzen und ausbauen wollen; dem Prozess der „Selbstinformation“ (Elwert), dem Wissen über die innere Dynamik der eigenen Gruppe und Organisation kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Nur auf diesem Wege kann sichergestellt werden, dass im Zuge notwendiger Innovations- und Veränderungsprozesse der Bestand an stabilisierenden Elementen und bewährten informellen Netzwerken nicht achtlos mit über Bord geworfen wird.

Selbstveränderung, so schließt hier der Beitrag des Systemtheoretikers Günter Küppers an, gelingt informellen Netzwerken in Prozessen der Selbstorganisation nachweisbar am besten. Die Erkenntnisse der Chaosforschung tragen wesentlich dazu bei, dass sich die Rolle des Managers als Planer ändert: Wo Kontrolle und Berechenbarkeit komplexer Systeme wie Unternehmen eingestandener Weise nicht mehr möglich sind, wo sich zeigt, dass der Versuch, Sicherheit durch Detailsteuerung zu schaffen, im Gegenteil Risiken noch erhöht, muss sich der Manager zum Ermöglicher weiterentwickeln.

Aber auch für alle anderen Mitarbeiter ändern sich die Qualifikationsanforderungen. Der Pädagoge Helmut Heid zeigt auf, dass das alte Vorurteil, wonach betriebliche Qualifikationsanforderungen einerseits und die Interessen und Entwicklungsbedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters auf der anderen Seite zueinander im Widerspruch stehen, heute weniger denn je Bestand hat. Vielmehr geht es um die gekonnte Koppelung von beidem. Außerdem wird deutlich, dass Interessen und Entwicklungsbedürfnisse von Individuen nie aus dem luftleeren Raum entstehen: Bedürfnisse, Ziele, Anwendung und Ausgestaltung von Innovationen, Konzepte des Machbaren und Wünschenswerten sind immer auch bereits vorgeprägt durch die Kultur, in der Unternehmen operieren und aus der ihre Mitarbeiter stammen.

Kein Unternehmen organisiert und verändert sich isoliert und abgeschlossen von der es umgebenden (sozialen) Umwelt. Deshalb tritt neben die Frage „Was wissen wir über uns?“ die ebenso wichtige Frage „Was hält man von uns?“. Von der Beantwortung dieser beiden Fragen und ihrem Wechselspiel hängt es ab, ob und wie ein Unternehmen eine starke und erfolgreiche Identitätslandschaft ausbilden kann. Was „die anderen“ – allen voran die Kunden – von einem Unternehmen und seinen Produkten halten, hängt wesentlich davon ab, wie kompetent das Unternehmen als Ganzes darin ist, mit seiner Umwelt zu kommunizieren, wie gut es in der „Steuerung der Ökonomie der Aufmerksamkeit“ ist, wie anschlussfähig es an das ist, was in der jeweiligen Kultur die spezifischen „Konzepte des Wünschenswerten“ sind. Dies führt Helene Karmasin anhand ausführlicher Beispiele vor.

Strategien, Organisationsformen und Produkte von Unternehmen entwickeln sich also im Wechselspiel mit der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft: zu Selbstbeobachtung und Marktbeobachtung muss daher auch ein Kulturwissen über das Umfeld hinzutreten. Menschen tragen veränderte Lebensentwürfe, Konzepte des Wünschenswerten und Kriterien für Anerkennung und Erfolg als Mitarbeiter wieder in die Unternehmen hinein. Aus „Außenereignissen“ können so „Innenwirkungen“ werden, mit denen

Unternehmen rechnen müssen, wie Michael Müller und Hermann Sottong in ihrem abschließenden Beitrag zeigen.

Unternehmen müssen sich öffnen und werden sich öffnen. Damit sie dies erfolgreich tun können, benötigen sie Wissen über die eigene Kultur ebenso wie über die Kultur, in die sie eingebettet sind. Eine solche Art von „Kulturwissen“ wird mehr und mehr zum Bestandteil des Fachwissens der Manager von morgen werden. Was Unternehmen wirklich wert sind, wird immer stärker davon abhängen, wie gut sie darin sein werden, solches Wissen zu erlangen und in erfolgreiche Kooperation umzusetzen.

München, im Frühjahr 2000

Beate Hentschel
Siemens Kulturprogramm

Michael Müller und Hermann Sottong
System + Kommunikation